



# El Gerente de Abastecimiento y su Campo de Acción en la Empresa

ING. JORGE A. SALAS SCHWARZ

- Consideraciones Generales
- Objetivo e Importancia del Tema
- Desarrollo del tema
- Conclusiones

## CONSIDERACIONES GENERALES

Abastecimiento o aprovisionamiento, como se le conoce, es la función logística mediante el cual se realiza el proceso para proveer a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro.

Incluye las actividades siguientes:

- a. *Cálculo de necesidades*: Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa; en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada o para completar un determinado proyecto.

El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o requisición.

Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad; necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de esta activi-

dad se debe considerar al factor tiempo.

- b. *Compra o adquisición*: Tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas, en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

1. Mantener la continuidad del abastecimiento.
2. Pagar precios justos, pero razonablemente bajos, por los productos de calidad adecuada.
3. Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa.
4. Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc.; buscando calidad adecuada.
5. Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.
6. Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación.
7. Estudiar e investigar nuevos procedimientos.
8. Preocuparse por la permanente capacitación del personal.
9. Mantener informado al Gerente de Logística o Gerente General sobre la marcha del departamento.



- c. *Obtención*: Esta actividad se inicia con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

- d. *Almacenamiento*: Implica la obtención o disposición así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan.

Los principales aspectos de esta actividad son:

1. Control de la exactitud de sus existencias.
  2. Mantenimiento de la seguridad.
  3. Conservación de los materiales.
  4. Reposición oportuna.
- e. *Despacho o distribución*: Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.

Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidas con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas. Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud de los

artículos que se despachan así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.

- f. *Control de stocks*: Como objetivo asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación de abastecimiento. Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.
- g. *Utilización de desperdicios u obsoletos*: Para tomar las medidas más ventajosas para la empresa.

5. Normalizar los elementos que se adquieren.
6. Comprar los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible.
7. Mantener la posición competitiva de la organización.
8. Conseguir unas relaciones de trabajo productivas y armoniosas con otros departamentos de la organización.
9. Conseguir los objetivos del aprovisionamiento procurando que los costos administrativos sean los más bajos posibles.

## OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL TEMA

La función de aprovisionamiento existe a partir del momento en que un objeto o servicio debe ser buscado fuera de la empresa.

Dentro de los objetivos del aprovisionamiento, tenemos los siguientes:

1. Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.
2. Mantener las inversiones en existencias y reducir las pérdidas de éstos a un nivel mínimo.
3. Mantener unas normas de calidad adecuadas.
4. Buscar y mantener proveedores competentes.

Organizar las empresas para conseguir estos objetivos es difícil porque no sólo hay que tener en cuenta las necesidades internas, sino también las del mundo exterior. Tanto el departamento de aprovisionamiento como el tráfico de materiales tienen un contacto directo en el mercado y han de responder a su solución.

La tarea fundamental del Gerente de Abastecimiento consiste en localizar fuentes confiables y progresivas de suministros, asegurar y mantener su cooperación e interés.

El aprovisionamiento considera dos puntos importantes:

- Las previsiones en un plazo general; y
- Los plazos en los casos particulares.

Ambos se reducen a un solo factor: *el tiempo*.

En la mayor parte de las organizaciones, los aprovisionamientos consumen aproximadamente entre el 20% y el 50% de los ingresos totales de la compañía en mercadería y servicios. Cuando una organización gasta cantidades tan grandes de sus ingresos en una sola área es importante que se reciba una buena compensación por los fondos compensados. El efecto de apalancamiento de los beneficios que consiguen las compras, actúa como un poderoso estímulo para racionalizar el abastecimiento.

## DESARROLLO DEL TEMA

En toda empresa de ciertas proporciones, debe de existir un *Jefe o Gerente de Abastecimiento* (o compras).

El *Gerente de Abastecimiento* debe enfocar su labor hacia el desarrollo de estrategias dirigidas hacia las compras, el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones; que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo.

En el área de los aprovisionamientos, el gerente debe ser responsable de la planificación y del control de los materiales; así como de la programación de la producción o de la investigación de los materiales y de la programación de las compras, del

tráfico de entrada y salida de los almacenes y de la eliminación de los desperdicios, la chatarra o los residuos sobrantes; de manera que permita el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados.

También se encarga de orientar, ejecutar y controlar las operaciones o actividades propias de abastecimiento mediante planes, normas o directivas adecuadas.

La labor del *Gerente de Abastecimiento* debe orientarse a buscar la máxima utilización y conservación de los abastecimientos. Se obtiene mediante el entrenamiento y la práctica continuada de una serie de normas hacia la conservación, el mantenimiento, la recuperación y la correcta distribución y empleo de todos los artículos utilizados por la empresa.

En lo que se refiere al cálculo de necesidades, el Gerente de Abastecimiento debe considerar la política de la empresa para definir sobre los siguientes puntos:

- a. Emplear en la producción materiales extranjeros o nacionales.
- b. Tener o no almacenada la materia prima a emplearse o los artículos que se produzcan.
- c. Aplicar un sistema de compra exclusivamente al contado o crédito.



También debe considerar la capacidad económica o financiera de la empresa para determinar mayores o menores niveles de abastecimiento de consumo o reserva, la capacidad instalada de la empresa y el nivel de utilización de la misma, la mano de obra disponible y el nivel de instalación.

Para determinar el cálculo de las necesidades, el *Gerente de Abastecimiento* debe coordinar con los diferentes niveles, debido principalmente a que esta necesidad tiene su origen en otras dependencias de la empresa.

Con el *Gerente de Producción*, a fin de poder determinar:

- Los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto.
- Periodicidad con que se requieren estos productos, a fin de poder determinar el momento de colocar los pedidos.
- La calidad y el tipo de cada artículo o material a adquirirse.

El *Gerente de Logística*, para determinar:

- Cantidad de artículos que se encuentran con mucho stock.
- Capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo.
- Nuevas necesidades o nuevas formas de almacenaje de los productos.
- Equipo y material necesario para

el mantenimiento.

- Capacidad de equipo y material para el transporte.
- Nuevo equipo y material para operar en los almacenes.

Con el *Jefe de Compras*, para definir:

- Forma de mantener la continuidad de abastecimiento.
- La calidad adecuada de los artículos a adquirirse.
- Localización de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros.

Con el *Gerente de Ventas o Comercialización*, para:

- Proporcionar datos sobre planificación de los artículos terminados.
- Fechas necesarias de cada uno de ellos.

Con *Contabilidad*, con el propósito de conocer:

- Los registros de inventarios que se realiza, para determinar los activos de la empresa.
- La conciliación que se efectúa en los inventarios.
- Las facilidades que necesite cada vez que se realicen inventarios.

El *Gerente de Abastecimiento* debe de determinar la responsabilidad que le compete al elemento comprador, así como la forma de llevar a cabo las adquisiciones en lo que se refiere a:

1. La fabricación durante un determinado período.
2. El cumplimiento de un determinado programa de adquisición de materiales.
3. Una orden de compra específica.
4. La adquisición de determinado material que debe de tenerse en existencia.
5. Determinado volumen de dinero a gastar en una sola compra.

Al delegar las tareas o funciones, otorga la autoridad necesaria para su cumplimiento, debiendo ser esta autoridad proporcional a la responsabilidad y a la capacidad que para afrontarla tiene el comprador.

El *Gerente de Abastecimiento* debe ser un coordinador que represente los intereses de su empresa, que respete las responsabilidades, opiniones e ideas de otras funciones.

A menudo tiene que obtener el máximo valor en los bienes comprados al mismo costo y al mismo tiempo, conservar bajo los inventarios a fin de mantener o lograr rotación; pero teniendo siempre el material listo para uso de producción.

## CONCLUSIONES

1. Cualquier organización depende en mayor o menor grado de los materiales y de los servicios suministrados por otras organizaciones. Ninguna organización es autosuficiente; por lo tanto, los a-

provisionamientos constituyen una de las funciones comunes básicas de cualquier organización.

2. La relación entre compras y abastecimiento es íntima, razón por la cual se considera a las compras como una de las actividades propias en la función logística de abastecimiento.
3. Cada elemento que se compra ha de desempeñar una función y servir para la realización de unas tareas determinadas, conocer la utilidad del artículo es indispensable para una compra adecuada.
4. La selección de los proveedores es la responsabilidad más importante del departamento de abastecimiento.
5. Una dirección eficaz de los aprovisionamientos contribuye de forma significativa al éxito de la gestión empresarial. La adquisición de materiales, suministros, servicios y equipos centra la atención de muchos directivos de todos los sectores.

Los rápidos cambios en los aprovisionamientos con ciclos de abundancia y escasez, variabilidad de precios y disponibilidades, proporcionan un reto permanente a las organizaciones que desean conseguir la máxima contribución mediante una gestión racional de compras. 

- 
6. El éxito de una empresa, creada para ofrecer productos en el mercado, depende en gran medida de que pueda lograr una combinación razonable de la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes o servicios que produce.
  7. Como el proceso de abastecimiento está internamente conectado con casi todas las funciones que cumple la organización, ello requiere la puesta a punto de sistemas de información completos. Por esta razón, la informatización de los procesos de datos ha tenido un impacto crucial en el proceso de abastecimiento y en la dirección del mismo; puesto que facilita el análisis de las alternativas, la realización, el seguimiento y la activación de los pedidos; así como la recepción, la inspección y el registro de los ítems y el mantenimiento al día de los registros correspondientes al área de abastecimiento.
  8. La experiencia está demostrando la conveniencia de contar con un único proveedor y la existencia de una intensa comunicación entre el comprador y el proveedor.